

# コロナ禍でも強力に機能した 米国の対面投資商品販売会社のDX

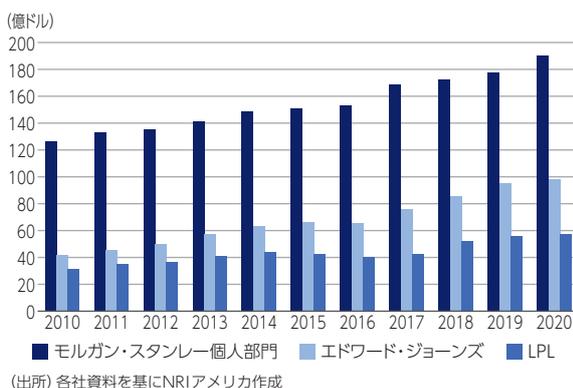
コロナ禍で米国の対面投資販売会社の「対面」アドバイザーもリモート営業を余儀なくされたが、多くの会社では右肩上がりの増収増益基調を継続した。その根幹にあるのは、対面チャンネル全般に共通する営業スタイルの構造的変化と、10年来のデジタルトランスフォーメーションにおける取り組みである。

## コロナ禍でも対面販売会社の リテール収益は右肩上り

米国の金融関連業種のなかでも、とりわけ伝統的に顧客と担当営業員（FA）との対面相談を付加価値としてきた証券会社、銀行、保険代理店、独立FAらの投資商品販売会社の増収増益基調は、1年以上にわたるリモート環境下においても崩れることがなかった。これは証券会社らの従業員型FAチャンネルであっても、IBD（業務委託営業員型証券）やRIA（個人向け投資顧問会社）に属する独立型FAチャンネルにおいても共通にあてはまる<sup>1)</sup>。

彼らが増収増益を達成し続けられた最大の要因としては、(1) 顧客に継続的に話を聞きながら先取的に提案を行い、残高連動報酬を受け取る営業スタイルへの移行の浸透と、(2) その営業スタイルを徹底的に極める上で親和性の高いデジタルトランスフォーメーション（DX）の進捗の2つが挙げられる。以下、コロナ禍におけるリモート環境がFAと顧客との関係や日々の営業にネガティブな影響をほとんど受けなかった構造について説明したい。

図表 米主要証券会社リテール純営業収益



## ゴールベースの「12-4-2」モデルの 確立

コロナ禍以前から米国の対面投資商品販売会社の収益基調を右肩上がりへ構造転換させた営業スタイルは「ゴールベース資産管理」(Goals-based Wealth Management、以下GBWM)と呼ばれるものである。これは、担当営業員が商品や相場の魅力を語り販売手数料を獲得するいわゆるトランザクション型の手法とは対照的に、顧客やその家族の深い悩みや目標などの「ゴール」を継続的ヒアリングを通じ聞き出し、それらの課題解決のためのプランニングや提案を先取的に行い、ゴール実現まで伴走し続けるものである。

ちなみに、GBWMでは通常、ゴールに紐づく中長期分散投資をラップの一任運用により実行し、残高連動報酬（フィー）を得ることから、「フィーベース」(Fee-based)とも呼ばれるが、これは実務上、米国ではGBWMとほぼ同義の営業スタイルとして用いられている。

GBWMでは、担当営業員が抱える顧客に対して商品提案などの機会とは別に年間に継続的なレビューやフォローアップのために接触する頻度や充当時間をあらかじめ決めておく。たとえば、富裕度が比較的高く複雑なニーズを抱える顧客層には「年間12回接触。うち15分前後の電話を8回、レビューを4回実施。レビューのうち2回は30分程度の電話で、残り2回は1~2時間程度の対面で実施」といったように1年先までスケジュールする。これは「12-4-2」といった担当営業員リソース配分モデルの基本形として2000年代前半に確立され、現在では対面チャンネル全体に広く浸透している。こうした

## NOTE

- 1) 米大手のモルガン・スタンレーの個人部門など、2020年に営業減益となったところの多くも、コロナ禍を受けたゼロ金利政策下による預金スweep利ザ減の影響を除くと実質的に前年比増益傾向を継続。
- 2) 証券会社を含む投資商品販売会社のDXについては、顧客対応における自動化や省力化の文脈で語られることが多いが、それはネット証券などで各顧客への担当者がいない場合には典型的に該当する。一方、対面チャネルで担当FAがいる場合のDXとは、営業員の準備や手作業、およびアシスタントの省力化と自動化において語られるものであり、担当営業員が対面相談に充当できる時

間やキャパシティの維持・増大やそれによる顧客理解やニーズ抽出の深化を支えるものを中心に効用をもたらすものである。

顧客だけでカレンダーが埋まらない担当営業員は、預り資産がそれよりも少なく、ニーズも比較的シンプルな顧客層には「6-2-1」または「4-1-1」などの頻度・時間配分モデルを併用する。

GBWMでは、投機的売買に比べると一定の予見性を想定しやすい中長期分散投資により期待リターンに近似か、それ以上の運用実績で顧客のゴールを実現することにおしなべて成功してきたが、顧客やその家族にとって残高連動報酬を継続的に支払う納得感や満足感の一義的な拠り所は担当営業員が話を聞き続けてくれることにある。それがなければ顧客は離脱し、右肩上り増収の裏付けとなる一任運用資産の右肩上り増加も難しい。

## リモート営業を支えるDXへの取り組み

GBWMの営業スタイルを前提にすると、担当FAが抱えることが可能な顧客数はおのずと限られてくる。

「12-4-2」モデルに沿って行動するFAにとって日々の営業活動における最大のチャレンジは顧客相談に充当できるキャパシティの最大化と時間配分の最適化である。

そのために、彼らの所属する販社やベンダーは約10年前から、①顧客セグメンテーションと接触計画・履歴管理の最適化や顧客理解深化に有用なCRM、②顧客のゴール抽出や実現シナリオ設定を容易にし、操作性にも優れたファイナンシャルプランニングツール、③投資の提案作成と実行、レポートングとの連携がスムーズなポートフォリオ管理ツール、④上記各ツールとも連携しながら顧客の包括的な金融資産・負債状況を自動更新するアプリケーションツール、⑤顧客との通信記録や提供書面の一元管理や文書作成の支援ツール（CRM機能の一

部）、⑥顧客口座開設・審査・契約におけるペーパーレス化とサインレス化などのDXの実装や機能強化に取り組んできた。これらが相互に統合性高く利用されるようになり、FAが日々の準備や管理、マニュアル作業に忙殺される時間の節減に役立つインフラとなっていく。

また、ビデオ会議ツールは、2015年頃には大小さまざまな対面販売会社で実装が始まっていたが、コロナ禍ですべてのFAがリモートでの顧客相談を余儀なくされた際に一気に利用が広がった。もともと「12-4-2」における「2」の対面レビュー以外の10回は電話というリモート手段で接触していたものが、すべてリモートに置き換わっただけと考えれば、懸念された顧客関係への悪影響も杞憂だった。互いの表情をみながらプランニングのアップデートやゴール進捗確認などスムーズに実施できることも認識されるなど、コロナ禍を奇禍として、DXの恩恵を顧客もFAも強く実感することができた。

米国では今後、ワクチン接種が進んできたなかでも、顧客と担当FAが対面で会う頻度がコロナ以前の水準に戻るとは考えにくい。おそらく、リモートで用が足りるものはリモートで、対面での必要性や価値があるものについては対面で実施するという使い分けが進んでいくのだろう。DXの進展は従来の「対面」販売会社の担当FAの価値が損なわれることを意味するものではなく、むしろ、顧客との関係はDXがもたらす利便性や顧客経験の向上も相俟って一層強まっていくのではないかと<sup>2)</sup>。

## Writer's Profile



吉永 高士 Takashi Yoshinaga

NRI アメリカ  
金融・IT研究部門長  
専門は金融機関の経営戦略・戦術、オペレーション、制度問題  
focus@nri.co.jp